

Inleiding

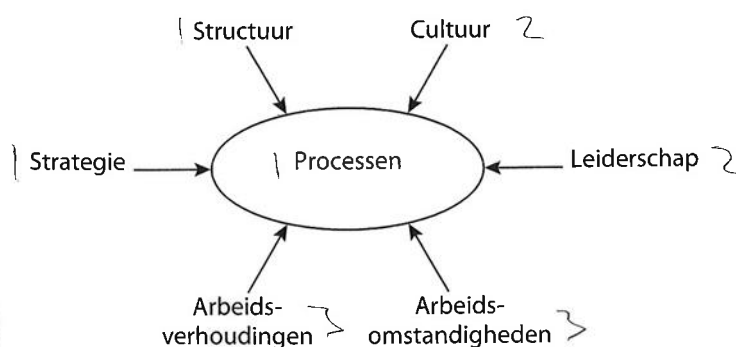
Organisatieanalyse bij binnenkomst

Bij binnenkomst in een nieuwe organisatie is de eerste stap van de HR-adviseur een goede analyse maken van de organisatorische context waarbinnen werknemers hun werk doen. Doel hiervan is vast te stellen of de organisatie goed in elkaar steekt. Stimuleert een organisatie werknemers optimaal om een bijdrage te leveren aan de organisatie en positieve resultaten te behalen? Niet alleen voor werknemers is een goede organisatorische context belangrijk. Ook voor managers, klanten en anderen, die met de organisatie te maken hebben, is dit van belang.

Effectieve organisaties nodigen werknemers uit energie te leveren

Lynda Gratton toont in haar boek *Hot Spots* (2007) overtuigend aan dat het groot verschil maakt of een organisatie werknemers demotiveert en passief maakt of werknemers uitnodigt hun energie en hun capaciteiten maximaal in te zetten. Organisaties die het laatste doen zijn aanmerkelijk succesvoller dan organisaties die dat niet doen. Werknemers willen er graag deel van uitmaken en hebben er een sterke binding mee. Ze geven werknemers de gelegenheid in *Hot Spots* met elkaar samen te werken, los van de officiële hiërarchie. In haar eerdere boek *Living strategy* (2000) heeft zij al laten zien dat het succes van de organisatie afhankelijk is van de mate waarin een organisatie gebaseerd is op vertrouwen en in hoge mate verantwoordelijkheid aan werknemers toekent en hun inzet en prestaties adequaat beloont. In traditionele op hiërarchie gebaseerde organisaties is het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid ver te zoeken en zijn werknemers nauwelijks bereid om iets extra's te doen buiten de voorgeschreven werkzaamheden.

Bij de analyse van de organisatorische context gaat het in eerste instantie om te bepalen of de missie (de koers), de doelstellingen en de strategie om die doelstellingen te bereiken helder zijn en of deze voldoende uitdagend zijn voor medewerkers om mee te werken aan de realisatie ervan. Er wordt ook gekeken of de processen goed georganiseerd zijn en of de structuur (divisies en afdelingen, functies, et cetera) passend is en leidinggevend in staat stellen optimaal te profiteren van de kwaliteiten van de medewerkers. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de organisatiecultuur en de kwaliteit van het leiderschap. Tot slot komen de arbeidsverhoudingen en de arbeidsomstandigheden aan bod omdat deze positief of negatief kunnen inwerken op de bereidheid en het vermogen van medewerkers om zich positief in te zetten en een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen.



Figuur 1.1: Invloeden vanuit de organisatorische context op de processen

then to be understood...

De analyse van dit soort aspecten vindt niet alleen bij binnenkomst plaats. Later zal de HR-adviseur deze analyse regelmatig herhalen om vast te stellen hoe de organisatie zich verder ontwikkelt en welke bijdrage de HR-adviseur kan leveren.

Vragen

- Noem nog een andere reden waarom het belangrijk is dat de HR-adviseur analyses kan maken van hoe de organisatie in elkaar steekt (naast de al genoemde redenen).
- Hoe zou je de organisatieanalyse aanpakken als je nieuw in een organisatie komt?
- Waarom is het nog meer belangrijk om de analyse van de organisatie later te herhalen (afgezien van de twee aspecten die al genoemd zijn)?
- Hoe bepaal je het moment wanneer je opnieuw naar de organisatie gaat kijken of deze de juiste doelen nastreeft en goed gestructureerd is?

1.1

Analyse van missie, doelstellingen en strategie van de organisatie

Wanneer je als HR-adviseur in dienst komt van een organisatie en je gaat een analyse maken van de organisatorische context, is de eerste stap helder krijgen welke missie de organisatie zichzelf gesteld heeft, welke concrete doelstellingen zij daarbij nastreeft en welke strategie zij hanteert om de missie en doelstellingen te realiseren. De HR-adviseur heeft deze informatie nodig om uitgaande van de missie, doelstellingen en strategie van de organisatie uitgangspunten voor het HR-beleid te formuleren. Holbeche (1998) noemt dit 'business strategy alignment' van Human Resources.

Wat wil de organisatie bereiken?

Missie

Bedrijven en non-profitinstellingen hebben in het algemeen een welomschreven beeld van wat de organisatie in de toekomst wil bereiken. Dit wordt meestal de missie van de organisatie genoemd. Zo is de missie van veel productiebedrijven het ontwikkelen en voortbrengen van bepaalde producten en deze leveren aan klanten, bijvoorbeeld verfproducten of vliegtuigen. Ziekenhuizen hebben als missie de beste specialistische zorg te leveren aan patiënten zodat hun gezondheidsklachten verholpen of minstens verminderd worden en hun kwaliteit van leven verbeterd. Organisatieadviesbureaus streven ernaar om professioneel hoogwaardige adviezen te geven die opdrachtgevers helpen hun missie te realiseren.

Een helder beeld wat de organisatie wil

Voor commerciële bedrijven heeft de Boston Consulting Group een handig schema geïntroduceerd om te bepalen welke missie zij hanteren (Boston Consulting Group, 1970; Stern & Stalk Jr, 1998):

First to understand,

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	 star	 question mark
	laag	 cash cow	 dog

Figuur 1.2: De BCG-matrix als hulpmiddel om een missie te bepalen

- 'Cash cows' richten zich op een brede markt en proberen bestaande producten zoveel mogelijk uit te melken;
- 'Stars' zijn goed in het ontwikkelen van nieuwe markten en/of producten en hebben veel potentieel om die nieuwe markten/producten goed te benutten;
- 'Question marks' hebben veel potentieel, maar het komt er nog niet uit. Hun strategie zal moeten zijn zich op nichemarkten te concentreren en daarop hun potentieel tot ontwikkeling te brengen;
- 'Dogs' zijn sterk reactief en onderpresteren op de markten waarop zij actief zijn.

Doelstellingen

Vertaling naar SMART doelstellingen

De missie is vaak verwoord in abstracte termen, bijvoorbeeld het leveren van kwalitatief hoogwaardige adviezen aan opdrachtgevers in het geval van een organisatieadviesbureau. Om de betrokkenen in de organisatie houvast te geven, is het nodig de missie te vertalen in concrete doelstellingen. Voor het organisatieadviesbureau is dat bijvoorbeeld het vergroten van de omzet in recruitment (=werving en selectie) en groei van het marktaandeel in de openbare sector en de zorg. In de meeste gevallen gaat het hier om lange termijndoelstellingen (=visie) die in concrete korte termijndoelen voor diverse bedrijfsonderdelen en verder door zelfs op individueel niveau kunnen worden uitgesplitst.

Doelstellingen dienen zoveel mogelijk SMART te zijn geformuleerd:

- Specifiek (concreet);
- Meetbaar;
- Acceptabel (soms ook: Ambitieus);
- Realistisch (soms ook: Realiseerbaar);
- Tijdgebonden (in tijd afgebakend).

Als organisatiedoelstellingen te weinig SMART zijn, is het moeilijk om te bepalen welke resultaten de organisatie wil bereiken en is het ook moeilijk om vast te stellen of, wanneer en in welke mate de organisatie haar doelen op een gegeven moment bereikt heeft.

then to be understood...

Strategie

De volgende stap is het ontwerpen van een plan hoe de missie en de lange termijn doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Dit wordt meestal de strategie van de organisatie genoemd. De strategie geeft betrokkenen een handvat om hun eigen doelstellingen en activiteiten op de missie en de lange termijn doelstellingen van de organisatie af te stemmen. Dit zorgt ervoor dat diverse geledingen en personen hun activiteiten optimaal in samenhang met elkaar kunnen brengen.

In militaire termen wordt onder strategie verstaan "het doelgericht inzetten van mensen en materieel zodat sprake is van een gestructureerde, geconcentreerde en doelbewuste aanpak, gericht op het verwezenlijken van de militaire doelstellingen".

Praktijkvoorbeeld

Een architectenbureau was in de loop der jaren gegroeid tot een goed lopend bedrijf met meer dan 200 medewerkers en vestigingen overal in het land.

Het bedrijf had tal van architectuurprijzen gewonnen voor projecten met een bijzondere artistieke waarde.

Ondanks deze gunstige situatie ontstond binnen de directie onenigheid over hoe het bedrijf zich verder diende te ontwikkelen. Sommige directeuren wilde met name de creatieve kant uit en zich concentreren op innovatieve ontwerpen van spraakmakende gebouwen. Andere directeuren zagen meer brood in het uitbreiden van het aantal Vinex-locaties en het verbeteren van bedrijfsmatige ontwerp- en realisatieprocessen.

De almaar voortgaande discussies hadden een slechte invloed op het moreel onder het personeel. Dit leidde tot een groot verloop onder de creatieve architecten. Zo loste het probleem zichzelf op en was op een gegeven moment de keuze voor concentratie op Vinex-locaties nog de enige mogelijke. Het bedrijf raakte haar status als architectenbureau met een hoog artistiek profiel kwijt. Dit ging ten koste van haar marktpositie en er was veel energie en geld nodig om het bedrijf overeind te houden.

Achteraf was het toch beter geweest als het bedrijf haar artistieke poot overeind had gehouden. Als een soort uithangbord voor het binnenhalen van spraakmakende opdrachten.

Een belangrijk instrument dat gebruikt wordt in strategisch management, is de zogenaamde SWOT- of sterkte-zwakteanalyse. Deze door Weihrich onder de naam TOWS geïntroduceerde aanpak is erop gericht de sterke en zwakke eigenschappen van de organisatie vast te stellen in het licht van kansen en bedreigingen in de omgeving. Vervolgens kunnen de zwakke eigenschappen worden versterkt, de sterke eigenschappen worden uitgebuit, de kansen worden benut en de bedreigingen het hoofd worden geboden (Weihrich, 1982).

Strategie als handvat voor afstemming van activiteiten

Toparchitectuur of vinexlocaties

Sterke en zwakke kanten analyseren en kansen en bedreigingen

First to understand

Met behulp van deze analyse kan worden vastgesteld in hoeverre de missie, doelstellingen en strategie van de organisatie kansrijk zijn, welke bedreigingen en welke sterke en zwakke factoren eventueel aanwezig zijn.

Vragen

- Waarom zijn de missie, doelstellingen en strategie belangrijk voor organisaties?
- Waarom is inzicht in de missie, doelstellingen en strategie van de organisatie belangrijk voor HR-adviseurs?

Opdracht

- Welke missie, doelstellingen en strategie hanteert het bedrijf van de algemene bedrijfscasus (zie bijlage 1)?
- Voer een SWOT-analyse uit voor het bedrijf.
- In hoeverre zijn de missie, doelstellingen en de gevolgde strategie kansrijk?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om ze te bereiken?

1.2 Analyse van bedrijfsprocessen

Doelstellingen vereisen goed georganiseerde bedrijfsprocessen

Om de doelstellingen te kunnen realiseren, zijn concrete activiteiten nodig. Vaak zijn deze georganiseerd in bedrijfsprocessen zoals het produceren van goederen of het leveren van diensten. Het van belang dat de processen goed georganiseerd zijn en efficiënt verlopen. Als dit niet goed geregeld is, komt dit gewoonlijk doordat processen te omslachtig zijn, teveel tijd kosten of op een te laag kwaliteitsniveau worden uitgevoerd. Dit kan weer het gevolg zijn van het feit dat werknemers over te weinig capaciteiten beschikken.

De invloed van HR- en omgevingsfactoren op bedrijfsprocessen

Als doelstellingen veranderen of als de processen niet goed functioneren, kan de HR-adviseur proberen hier iets aan te doen. Hij analyseert de processen en de HR-factoren die daarop van invloed zijn. Op basis van deze analyse komt hij met voorstellen hoe de situatie verbeterd kan worden en kiest hij de interventies die nodig zijn om de processen op een kwalitatief hoger niveau te brengen.

Organisaties, ook in de non-profit sector, zijn voortdurend bezig hun doelstellingen en strategie aan te passen aan ontwikkelingen in de markt en in de externe omgeving. Niet alleen veranderende of nieuwe wensen van klanten kunnen hier aanleiding toe geven, maar ook veranderingen in bijvoorbeeld de wetgeving of het maatschappelijk bewustzijn. Als bijvoorbeeld wetgeving inzake de kwaliteit en de veiligheid van bepaalde producten strenger wordt, kan het nodig zijn bedrijfsprocessen aan te passen. Een voorbeeld hiervan is het inbouwen van extra controlemomenten in het productie-

then to be understood...

proces om de kwaliteit en veiligheid van producten te vergroten. Het aanpassen van bedrijfsprocessen kan vervolgens weer leiden tot het creëren van nieuwe controlefuncties en het aantrekken van speciaal hiervoor opgeleid personeel.

De HR-adviseur hoeft niet per se altijd zelf in staat te zijn analyses uit te voeren van processen. Vaak beschikt hij niet over voldoende technisch-inhoudelijke kennis om dit verantwoord te kunnen doen. Van de HR-adviseur mag wel verwacht worden dat hij procesanalyses kan begrijpen en van daaruit de vertaalslag kan maken van naar de inrichting van de organisatie en de kwaliteiten van het personeel. De HR-adviseur kan bijvoorbeeld meedenken over de inrichting van de organisatiestructuur, het creëren van nieuwe of het aanpassen van bestaande functies, het opstellen van lijstjes met kennis, vaardigheden en houdingaspecten waarover werknemers moeten beschikken om het werk goed uit te kunnen voeren, de wijze waarop de werknemers zich de vereiste kennis en dergelijke eigen kunnen maken en de wijze waarop de invoering van de nieuwe processen het best aangepakt kan worden.

Een goede HR-adviseur begrijpt de belangrijkste bedrijfsprocessen

Primaire en secundaire processen

In de literatuur over bedrijfsprocessen wordt gewoonlijk onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire processen. Onder primaire processen wordt verstaan die activiteiten die nodig zijn om de kerntaak van de organisatie te kunnen uitvoeren of om (in andere woorden) de kerndoelstelling te realiseren. Onder kerntaak of kerndoelstelling wordt gewoonlijk verstaan het produceren en/of leveren van producten en/of diensten. Secundaire processen zijn ondersteunende activiteiten die nodig zijn om de primaire processen optimaal te kunnen laten verlopen.

Onderscheid tussen kern- en ondersteunende activiteiten

Twee praktijkvoorbeelden

Voorbeeld 1:

Voorbeeld van een primair proces is bijvoorbeeld de verpleging van patiënten in het ziekenhuis. Hiertoe behoren activiteiten zoals het toedienen van medicijnen, het wassen en verzorgen van patiënten, het verwisselen van infusen, et cetera. Secundaire activiteiten zijn dan: het aannemen, opleiden en begeleiden van leerling-verpleegkundigen, het analyseren van patiëntgegevens, het informeren van specialisten, et cetera.

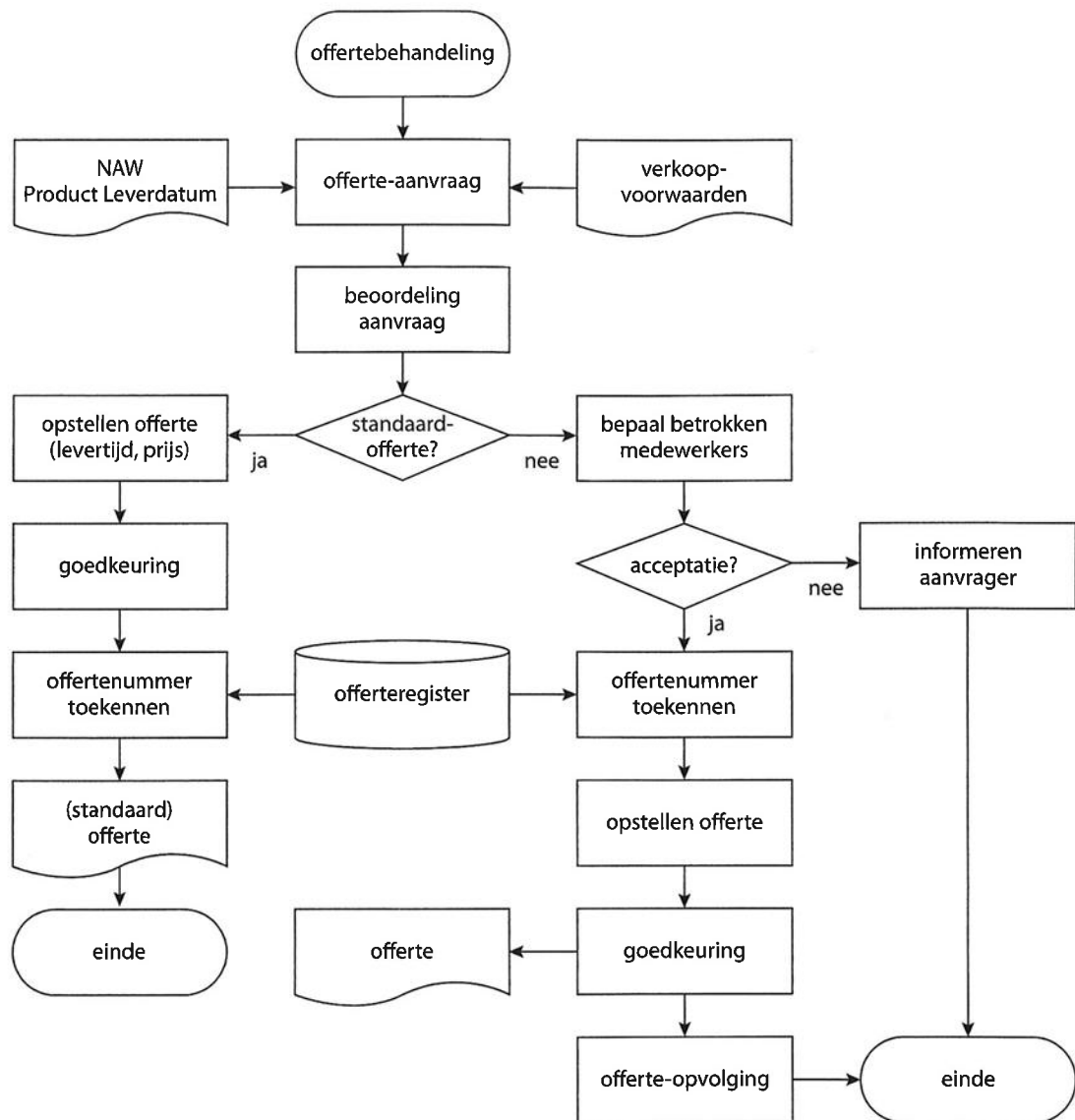
Voorbeeld 2:

In een bedrijf dat buizen produceert bestaan de primaire processen uit activiteiten zoals buigen van metalen platen en het lassen van naden. Tot de secundaire processen behoren activiteiten zoals het ontwerpen van buizen, het opstellen van productieplanningen, het organiseren van het productieproces, het waarborgen van veiligheid en kwaliteit en het leiding geven aan het productiepersoneel.

Stroomschema's
maken duidelijk hoe
processen verlopen

Werken met 'flow charts'

Bij het analyseren van bedrijfsprocessen wordt vaak gebruik gemaakt van 'flow charts' of stroomschema's (zie figuur 1.3). Dergelijke schema's dienen om 'in één oogopslag' te zien hoe de processen verlopen, wat het begin en het eindpunt is en welke activiteiten in welke volgorde of eventueel parallel plaats moeten vinden. Deze werkwijze kan gebruikt worden om te achterhalen wat het 'kritieke pad' is: welke activiteiten bepalend zijn voor de tijd die nodig is om het totale proces te doorlopen.



Figuur 1.3: Voorbeeld van een stroomdiagram of 'flow chart' (KMO, 2005)

Doorlooptijd bekorten
door activiteiten
gelijktijdig uit te voeren

Vaak worden activiteiten na elkaar uitgevoerd en zijn er soms wachttijden tussen activiteiten waardoor processen langer duren dan noodzakelijk is. Door activiteiten gelijktijdig uit te voeren en wachttijden te benutten door andere (niet kritieke) activiteiten kan de doorlooptijd van een proces soms aanzienlijk worden bekort.

then to be understood...

Praktijkvoorbeeld

Door een overheidsorganisatie werden vergunningen verleend aan schippers om hun schip voor langere tijd aan te leggen in een kanaal. Gemiddeld duurde het 6 weken vanaf het moment van aanvragen tot het verlenen van de vergunning. In de wet stond dat de vergunningaanvraag binnen 4 weken afgehandeld diende te worden. Als er na 4 weken nog geen besluit genomen was, werd de vergunning geacht verleend te zijn. In de praktijk bleek dat circa 80% van de verleende vergunningen verleend werden op grond van overschrijding van de 4-weken grens. In totaal waren 40 medewerkers bij het proces van vergunningverlening betrokken, sommigen meerdere keren in het proces. Een vergunningaanvraag ging soms wel vier keer heen en weer tussen twee dezelfde afdelingen. Soms bleven aanvragen wekenlang liggen omdat de behandelend medewerker met vakantie of langdurig ziek was.

In overleg met de leiding werd besloten het vergunningaanvraagproces te analyseren en vast te stellen hoe het verbeterd zou kunnen worden. Daartoe werden drie werkgroepen gevormd die werden samengesteld uit medewerkers van diverse betrokken geledingen. De groepen werden geformeerd rond drie hoofdprocessen: de aanvraagprocedure, het besluitvormingsproces en de feitelijke vergunningverlening (=administratieve afhandeling).

Samen met de betrokken medewerkers werden de processen opnieuw ingericht. Belangrijk element in de nieuwe procedures was dat de besluitvormers niet langer per aanvraag na elkaar een besluit namen maar dat zij tweemaal per week bij elkaar kwamen en dan in gezamenlijkheid besluiten namen over alle aanvragen die op dat moment beschikbaar waren. Per aanvraag werd één persoon verantwoordelijk gesteld voor het totale proces en bewaking van de doorlooptijd. Daar kon door de leiding op gestuurd worden omdat per werknemer de gemiddelde doorlooptijd uit de administratie kon worden uitgedraaid. Om dit te kunnen bereiken werd een centrale administratieve procedure ingericht rond de routing van de aanvragen: hierdoor kon de totale doorlooptijd van de aanvragen worden geanalyseerd en konden knelpunten in bepaalde onderdelen van de procedure of bij bepaalde afdelingen of personen worden opgespoord.

Na invoering van de verbeteringen kon de gemiddelde doorlooptijd worden teruggebracht naar 3 weken en kon 90% van de aanvragen op tijd worden afgehandeld.

**Verbetering en
verkorting van een
proces van vergun-
ningverlening**

Werken met 'performance indicators'

Om te kunnen beoordelen of een organisatie of organisatieonderdeel goed functioneert, is het nodig kengetallen te verzamelen waarmee de performance (het presteren) van de organisatie kan worden beoordeeld. Het gaat hierbij om een soort thermometers waarmee kan worden gemeten in hoeverre de organisatie gezond is op de aspecten die er het meest toe doen.

**Prestaties meten met
behulp van kengetal-
len**

First to understand

De eerste stap die gezet moet worden, is het kiezen van de belangrijkste aspecten. Dat kan bijvoorbeeld zijn de doorlooptijd van bepaalde processen (zie het voorgaande praktijkvoorbeeld over vergunningverlening) of de productiviteit van de medewerkers (het percentage vergunningen waarvoor zij verantwoordelijk zijn en waarover binnen de toegestane tijd een besluit is genomen). Deze algemene indicatoren kunnen worden gerelateerd aan kengetallen op HR-gebied zoals ziekteverzuimpercentage, gemiddelde personeelskosten per fte (=fulltime formatieplaats), gemiddelde omzet per fte en dergelijke worden gehanteerd.

Kengetallen gebruiken om stuurgetallen te formuleren

Na analyse van de kengetallen kunnen stuurgetallen worden gedefinieerd. Dit zijn streefwaarden die aan doelstellingen kunnen worden gekoppeld die je wilt realiseren. Zo is bijvoorbeeld een ziekteverzuimpercentage van 7% naar 5% omlaag te brengen. Het eerste percentage is een kengetal en het tweede een stuurgetal. Stel dat je het lagere percentage over één jaar bereikt wilt hebben. Je kunt dan het stuurgetal in de tussenliggende periode gebruiken om na te gaan in hoeverre je op de goede koers zit en aan het eind van het jaar of de doelstelling daadwerkelijk is gerealiseerd.

Kengetallen op HR-gebied linken aan andere kengetallen

Vaak zijn binnen de organisatie al diverse kengetallen beschikbaar. Zo hanteert de financiële discipline vaak een vaste set van financiële ratio's: liquiditeit, solvabiliteit, efficiencyratio, et cetera. Analooq hieraan ontwikkelt de HR-adviseur voor zijn eigen domein een set HR-gerelateerde kengetallen waarmee hij de fitheid (=gezondheid en kwaliteit) en de prestaties van het personeel kan meten en kan relateren aan andere kengetallen in het bedrijf. Vervolgens kan de HR-adviseur de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie afzetten tegen de effectiviteit en efficiëntie van de processen en nagaan of in voldoende mate is voldaan aan de personele voorwaarden zodat de processen op het gewenste niveau uitgevoerd kunnen worden.

Analyse van de organisatiestructuur

Welke kennis heeft de HR-adviseur nodig om te kunnen begrijpen hoe de organisatie in elkaar steekt en hoe zij van invloed is op de ontwikkeling van het personeelsbestand? In de eerste plaats dient hij of zij op de hoogte te zijn van de belangrijkste organisatie-theorieën. Met behulp daarvan kan de HR-adviseur begrijpen hoe de organisatiestructuur in elkaar steekt en waarom juist voor die structuur is gekozen.

Op de hoogte zijn van de belangrijkste organisatie-theorieën

In de jaren vijftig en zestig lag het accent op de formele inrichting van de organisatie, waarbij het bureaucratisch-hiërarchieke model de boventoon voerde (March & Simon, 1958). Uitgangspunt was de gedachte dat het werkpakket nagenoeg niet veranderde en dat de te ontwerpen organisatiestructuur en het bijbehorende functiegebouw nagenoeg onveranderd zouden blijven.

Aan het eind van de jaren zeventig ontstond met het verschijnen van Mintzberg's standaardwerk *The Structuring of Organizations* (1979) geleidelijk het inzicht dat er naast formele en tamelijk stabiele organisaties ook organisatievormen bestaan die tijdelijk en vaak ook informeel van aard zijn. Hij noemt dergelijke organisatievormen 'adhocracies'. In de beginfase wordt hiermee nog vooral gedoeld op projectorganisaties. Wijnen, Rennes en Storm (1988) hebben deze organisatievorm uitgebreid beschreven in hun boek over projectmatig werken.

First to understand

In de jaren tachtig evolueerde het denken over tijdelijke organisatievormen en ontstond de gedachte van de 'flexible firm' (Atkinson, 1984). Dit organisatietype is permanent van aard en kent naast een vaste kern ook een flexibele schil. De organisatie is in staat mee te ademen met ontwikkelingen in de markt en daarmee ook het werkaanbod. Het personeelsbestand kan zowel in omvang als qua samenstelling snel worden aangepast. Er zijn minder reorganisaties nodig omdat de aanpassingen "dynamisch" tot stand komen. De verdeling vast/flexibel loopt in dit stadium nog door de diverse onderdelen heen: alle onderdelen hebben een vast en een flexibel deel.

In de jaren negentig ontstond het inzicht dat de flexibele organisatie nog te weinig dynamisch is. Moderne organisaties dienen zodanig te worden ingericht dat ze in zeer korte tijd in staat zijn een belangrijke verschuiving aan te brengen in hun doelstellingen, strategie en activiteiten. Argyris (1991) noemt dergelijke organisaties 'agile organizations'. Senge (1995) spreekt van "lerende organisaties". Het gaat om organisaties die in staat zijn de ontwikkelingen in hun omgeving goed te volgen en te vertalen in kritieke competenties die nodig zijn. Vanuit dit inzicht kunnen de competenties van individuele werknemers worden geëvalueerd en kunnen deze waar nodig verder ontwikkeld worden.

Eind jaren negentig verschijnen enkele boeken die het einde van de organisatie aankondigen (Rifkin, 1995). Zij verwachten dat organisaties zullen verdwijnen en dat daarvoor in de plaats netwerken ontstaan van individuen die in steeds wisselende samenstellingen met elkaar samenwerken en geen hiërarchische relaties met elkaar hebben. De ene keer is de ene individu opdrachtgever, de andere keer de andere.

Het door Quinn en Hilmer (1994) beschreven concept van 'outsourcing' krijgt na de millenniumwisseling ook in de Europese landen vaste voet aan de grond. We verstaan onder 'outsourcing' het uitbesteden van taken of activiteiten die niet tot de kerncompetenties van de organisatie behoren (Hamel & Prahalad, 1990). 'Outsourcing' impliceert het ontvlechten van organisaties door het afstoten van niet-vitale onderdelen en door de oprichting van satellietbedrijven die als 'preferred suppliers' hun diensten blijven leveren aan de moederorganisatie. Als niet-vitaal worden dikwijls beschouwd staftaken, facilitaire diensten en administratieve werkzaamheden. Er wordt gesproken over ketenmanagement: grote monolithische bedrijven dekken niet langer totale processen af, maar er ontstaan kleinschalige 'agile' bedrijven die gespecialiseerd zijn in bepaalde onderdelen van het proces en die daarin kunnen excelleren. Delen van die processen worden verplaatst naar Oost-Europa en naar Azië (met name China en India). De werkzaamheden kunnen daar goedkoper worden uitgevoerd en dit komt de winstgevendheid van de achterblijvende Westerse bedrijven ten goede.

**'Out- of insourcing'
van taken kan zinvol
zijn**

Niet alleen 'outsourcing' maar ook de tegenovergestelde beweging van 'insourcing' is mogelijk. In sommige gevallen blijkt het effectiever en/of efficiënter te zijn om activiteiten die zijn uitbesteed, naar binnen te halen en binnen de organisatie zelf uit te voeren. Het is zelfs mogelijk deze activiteiten voor andere organisaties te gaan uitvoeren. In dat geval spreken we van 'new business development': de organisatie gaat diensten verlenen of producten voortbrengen die voorheen niet aan derden geleverd werden.

Geld verdienen met
zelf ontwikkelende
opleidingen

Praktijkvoorbeeld

Een telecombedrijf besteedde in de jaren tachtig veel aandacht aan interne opleidingen. Daarvoor was een opleidingscentrum opgezet. Niemand was op de gedachte gekomen dat misschien ook klanten gebruik zouden willen maken van de opleidingsfaciliteit en dat zij ook bereid waren daarvoor te betalen. Al snel bleek dat het telecombedrijf veel geld kon verdienen door de interne expertise van ingenieurs en vaklieden in te zetten in 'customer training'-programma's. Uiteindelijk kon hiermee een omzet worden gerealiseerd van € 30 miljoen op jaarbasis. Dit betekende werk voor ongeveer 50 opleidingsmedewerkers.

Verskillende soorten functies

Typologie van functies

In feite dienen alle functies in het bedrijf periodiek te worden gecategoriseerd. Daarvoor gebruiken we de volgende typologie:

- Inhoudelijk gelijkblijvende functies die qua aantal en locatie ongewijzigd blijven
- Gelijkblijvende functies die verplaatst worden
- Gelijkblijvende functies die ingekrompen worden
- Licht veranderende functies
- Ingrijpend veranderende functies
- Verdwijnende functies
- Nieuwe functies.

Elke categorie functies heeft een eigen benaderingswijze nodig. Hieronder wordt in het kort per soort functie aangegeven welke maatregelen nodig zijn.

Gelijkblijvende functies die qua aantal en locatie ongewijzigd blijven

Hier gebeurt niets mee. Hooguit kijkt de HR-adviseur of de keuze van gelijkblijvendheid juist is gemaakt. Werknemers op deze functies blijven in principe in die functies werkzaam.

Gelijkblijvende functies die verplaatst worden

Hier gaat het om verandering van locatie. Het kan zijn dat de functies in een nieuwe organisatiecontext ingebed moeten worden. Er moet ook nagegaan worden welke werknemers de functie volgen. Voor hen moeten aanvullende maatregelen worden genomen (verhuiskostenregeling, e.d.). Voor de werknemers die niet meegaan met de verhuizende functie, dienen andere oplossingen gezocht te worden, in de eerste plaats binnen het bedrijf en (als dat niet mogelijk is) buiten het bedrijf.

Gelijkblijvende functies die qua aantal ingekrompen worden

Hier gaat het om de fysieke afname van het aantal fte's waarbij bepaald moet worden welke werknemers overtollig zijn en op termijn moeten afvloeien. Tegenwoordig is het niet meer automatisch vereist dat degene met de minste dienstjaren het eerst in aanmerking komt voor afvloeiing. Het is ook mogelijk hiervoor het afspiegelingsprin-

then to be understood...

cipe te hanteren. Indien toepassing van het afspiegelingsbeginsel bedrijfseconomisch niet verantwoord is (tot verkeerde afvloeiing van de beste werknemers leidt) is het mogelijk hiervan af te wijken en inhoudelijke selectiecriteria te hanteren. Dit zal goed beargumenteerd moeten worden en er zal met de sociale partners overeenstemming over dienen te bestaan. Als dit laatste niet mogelijk blijkt te zijn, dan heeft het bedrijf de keuze om toch het afspiegelingsprincipe te hanteren of functies ingrijpend te veranderen waardoor de mate van geschiktheid op basis van inhoudelijke criteria bepaald kan worden.

Licht veranderende functies

Hiervoor geldt dat degene die de oorspronkelijke functies vervulden in principe als functievolger aangemerkt dienen te worden. Het kan wel nodig zijn een deel van de betrokken werknemers aanvullende scholing te geven waardoor zij op juiste wijze met de veranderingen om leren gaan. Wanneer ook hier sprake is van inkrimping van het aantal formatieplaatsen, zal in grote lijnen dezelfde aanpak moeten worden gevolgd als bij gelijkblijvende in te krimpen functies is gedaan.

Ingrijpend wijzigende functies

Hier is sprake van grote verandering in de taken: functievolgers dienen te solliciteren en hebben als zodanig niet méér rechten op de functie als werknemers in andere functies. Hier zal in principe op kwaliteit worden geselecteerd. Werknemers die het meest voldoen aan de kwaliteitscriteria, komen het eerst voor benoeming in aanmerking. Een bijzondere variant van ingrijpend wijzigende functies, die in de praktijk veel wordt toegepast, is het omzetten van specialistische functies in brede allround functies. Het kan gemakkelijk aangetoond worden dat medewerkers met een specialistisch profiel niet bij voorbaat geschikt zijn voor de allround functie. Zij missen immers specifieke kennis en vaardigheden betreffende andere specialistische en niet-specialistische elementen van de functies waar zij tot dan toe niet mee te maken hebben gehad. Als aangetoond kan worden dat de tijd en middelen ontbreken om betrokkenen alsnog op te leiden en er geschikte kandidaten zijn die onmiddellijk op de nieuwe functie ingezet kunnen worden, dan kan besloten worden de oorspronkelijke functievervullers te laten afvloeien. Er zal over het algemeen wel een afvloeiingsregeling met betrokken werknemers overeengekomen moeten worden die in het algemeen wat rianter is dan wanneer hun functie vervallen zou zijn en er nieuwe functies gecreëerd waren (zie beide volgende varianten).

Verdwijnfuncties

Hier worden de functies opgegeven en vervallen derhalve de formatieplaatsen van degenen die de functies tot dan toe vervulden. Er kan nog gekeken worden of er andere functies beschikbaar zijn. Zo niet dan vloeien de werknemers af.

Nieuwe functies

Zodra nieuwe functies zijn gecreëerd, moeten deze opnieuw ingevuld worden. Er kan eerst worden geprobeerd om dit met interne kandidaten te doen (overtollige kandidaten als hiermee kosten kunnen worden bespaard, kandidaten van andere functies als daardoor de output van het personeel op een hoger niveau komt te liggen). Als interne

vervulling niet mogelijk is of onvoldoende resultaat oplevert, dan kunnen de functies opengesteld worden voor externe werving. Voor verdere bespreking van het werving- en selectieproces wordt verwezen naar hoofdstuk 13.

Opdracht

- Waarom is het belangrijk onderscheid te maken tussen soorten functies zoals hierboven gedaan is?
- Wat heb je nodig om zo'n typologie op te kunnen stellen?
- Hoe zou je dat aanpakken als je in een bedrijf als HR-adviseur gaat werken?

1.5 Analyse van de organisatiecultuur

Definitie van het begrip organisatiecultuur

In hun klassieker Grondbeginselen der sociologie uit 1974 definiëren De Jager en Mok cultuur als "het geheel van voorstellingen, opvattingen, waarden en normen die mensen zich als lid van hun samenleving hebben verworven d.m.v. leerprocessen en die van grote invloed zijn op hun gedrag in ruimere zin" (pagina 312). In deze definitie valt een aantal zaken op die ook voor de cultuur van organisaties van belang zijn:

- De auteurs gaan ervan uit dat er sprake is van een soort collectiviteit is qua voorstellingen, opvattingen, waarden en normen. Elders geven zij aan dat er meestal geen sprake is van een totale uniformiteit qua cultuur, maar dat er gewoonlijk meerdere subculturen bestaan die in bepaalde opzichten afwijken van het culturele geheel, maar in andere opzichten daarmee overeenkomen (pagina 323). Vrijwel altijd is er sprake van een dominante subcultuur;
- Culturaspecten moeten worden aangeleerd door leden van het collectief d.m.v. leerprocessen. Dit komt overeen met de gedachten en uitgangspunten van onder andere Senge (1999). Het aanleren van de cultuur gebeurt bij nieuwkomers in een organisatie tijdens de introductiefase. In de psychologie wordt het proces waarin individuen vertrouwd worden gemaakt met de belangrijkste cultuurelementen in een samenleving, groep of organisatie socialisatie genoemd (Parsons, 1951);
- Tot slot staat er nog het intrigerende "gedrag in ruimere zin". Dit betekent dat het in een collectiviteit (bijvoorbeeld een bedrijf) niet alleen gaat om gedrag dat functioneel is bijvoorbeeld in een functie of beroep, maar ook om andere gedragsuitingen, bijvoorbeeld hoe collega's met elkaar omgaan of hoe managers leiding geven aan medewerkers.

De noodzaak van een goede cultuuranalyse

Het is belangrijk goed te begrijpen welke aspecten bij cultuurverandering aan de orde kunnen komen. Een goede analyse van de cultuur levert inzichten op ter beantwoording van de vraag hoe de HR-adviseur een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de cultuur kan leveren. Het is tevens een soort randvoorwaarde voor alle interventies, of het nu gaat om aanpassing van de beloningsstructuur of het opzetten van een nieuw werving- en selectiebeleid.

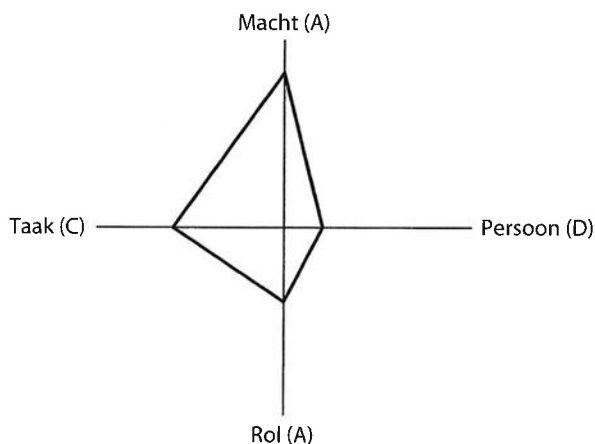
then to be understood...

Harrison (1972) heeft een eenvoudig model ontwikkeld waarmee kan worden bepaald welk type cultuur dominant is:

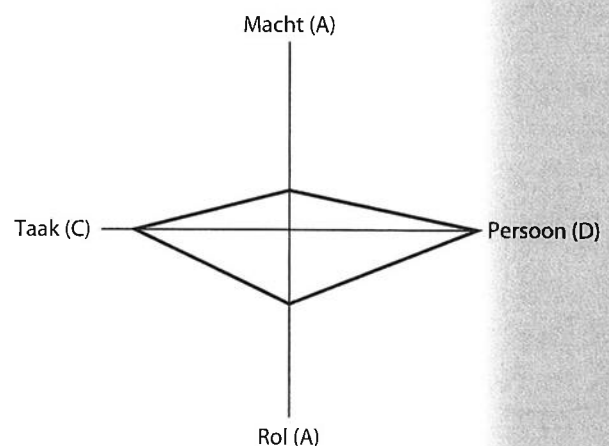
Onverschied tussen cultuurtypen

- Machtscultuur: Hier zijn duidelijke leiders aanwezig die vaak ook in hiërarchische zin leidinggevend zijn. Beslissingen worden genomen op basis van zelf verworven machtsposities. Deze cultuur komt voor in beginnende, kleinere bedrijven en in professionele omgevingen. *mg?*
- Rollencultuur: Hier is sprake van regels, procedures, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Welke rol je vervult is belangrijker dan wat je presteert. Beslissingen worden genomen op basis van formele posities die niet altijd hiërarchisch van aard hoeven te zijn. Zo kan de veiligheidscoördinator aanwijzingen geven die opgevolgd moeten worden zonder dat hij of zij over hiërarchische bevoegdheden beschikt om de opvolging af te dwingen. Dit laatste is iets wat een leidinggevende wel kan.
- Taakcultuur: Hier gaat het meer om prestaties dan om macht, positie of persoonlijke kwaliteiten. Deze cultuur tref je het meest aan in ideële instellingen en andere organisaties waar mensen intensief aan een bepaald doel werken en waar het resultaat belangrijker is dan de wijze waarop het tot stand komt. Omdat het werk is opgeknipt in afzonderlijke taken, is afstemming en samenwerking vaak essentieel om tot een goed eindresultaat te komen.
- Personencultuur: Hier gaat het meer om de kwaliteiten van de persoon en om persoonlijke betrokkenheid dan om macht, regels of taken. Deze cultuurvorm is het meest herkenbaar in professionele organisaties. Samenwerking is hier alleen belangrijk voor zover het de persoonlijke prestaties ten goede komt.

Harrison heeft een vragenlijst ontwikkeld waarmee een grove cultuurdiagnose kan worden uitgevoerd in organisaties. Met de antwoorden op de vragen kunnen scores berekend worden op de vier cultuurtypen. Dit levert een cultuurpatroon op waarvan hieronder twee voorbeelden staan afgebeeld.



Figuur 1.9:
Cultuurpatroon bureaucratie



Figuur 1.10:
Cultuurpatroon in een adviesbureau

Cultuurdragers en -volgers

In elke samenlevingsverband, dus ook in bedrijfsorganisaties, zijn er cultuurdragers en cultuurvolgers. De eerste groep bestaat uit personen en groepen die een belangrijke invloed uitoefenen op de cultuur. Er zijn ook personen en groepen die zich richten naar de cultuurdragers en die uitsluitend leven naar de opvattingen, regels en waarden en normen die door anderen in de organisatie zijn vastgesteld. Dit is onder meer belangrijk bij het wervings- en selectieproces. "Hebben we te maken met een kandidaat die in staat is een belangrijke rol te spelen bij het herdefiniëren van de cultuur of is de betreffende persoon iemand die zich in meer of mindere mate voegt in een bestaande cultuur?" Als er aanleiding is om de cultuur ingrijpend te veranderen, kan het nodig zijn een deel van het personeelsbestand te vervangen en nieuwe "frisse" medewerkers aan te trekken. In dat geval dient bij de selectie van kandidaten voor functies specifiek te letten op de mate waarin betrokkenen nieuwe cultuurelementen kunnen inbrengen en de mate waarin zij sterk genoeg zijn (=voldoende non-conformistisch) om aan hun afwijkende cultuur vast te houden en elementen daarvan in de organisatie in te brengen en te helpen verankeren. De non-conformismetoets is met name belangrijk bij de selectie van leidinggevend. Het is bij cultuurverandering in de regel verstandig om een deel van het leidinggevend kader te vervangen en dragers van nieuwe gewenste cultuurelementen in het leidinggevend kader op te nemen.

Inzicht in processen die cultuurverandering belemmeren

Om positieve ontwikkelingen in de cultuur op gang te kunnen brengen, is het nodig inzicht te hebben in processen die de cultuurverandering kunnen belemmeren. Diverse weerstandsbronnen kunnen daarbij werkzaam zijn, soms meerdere tegelijkertijd. Bolognese (2002) noemt de volgende bronnen van weerstand tegen cultuurverandering:

- **Emotioneel:** agressie en frustratie tegenover de verandering, angst dat de verandering de situatie verergert, angst voor de onbekende toekomst, onzekerheid bij betrokkene of hij wel in staat zal zijn zijn nieuwe vaardigheden en gedrag aan te leren, verzet als mensen moeten mee veranderen zonder dat ze invloed hebben op de richting of de aard van de verandering, als mensen het gevoel hebben dat de verandering plaatsvindt op persoonlijke gronden (als er in hun ogen geen objectieve noodzaak voor aanwezig is), als er geen rekening wordt gehouden met waarden en normen van groepen.
- **Cognitief:** als de aard van de verandering niet duidelijk gemaakt is aan betrokkenen, als de verandering voor meerdere interpretaties vatbaar is, als betrokkenen vinden dat zij onvoldoende middelen beschikbaar hebben, als de verandering niet voldoet aan ethische principes van betrokkenen.
- **Gedragmatig:** als reactie op een slechte behandeling, als gevolg van de negatieve interacties tussen leidinggevende en werknemer, keuze tussen actief of passief verzet.

Bolognese wijst er terecht op dat weerstand niet uitsluitend als negatief moet worden ervaren. Enerzijds is het alleen mogelijk effectief om te gaan met weerstanden als ze zichtbaar zijn. Anderzijds kunnen ze ook aanleiding geven om de veranderingsaanpak of de verandering zelf bij te stellen. Immers, als er te weinig draagvlak voor ontstaat, dan is er een goede kans dat de verandering niet tot stand komt.

then to be understood...

Als een organisatie bijvoorbeeld door ongunstige marktontwikkelingen wordt gedwongen van koers te veranderen, kan de bestaande cultuur een sta-in-de-weg zijn om de noodzakelijke koerswijziging te realiseren. Niet alleen binnen van koers veranderende organisaties, maar ook binnen op zich stabiele organisaties kan er aanleiding zijn om een cultuurverandering door te voeren. Dat is met name het geval als de cultuur defecten vertoont die lijken op psychische ziektebeelden. Kets de Vries en Miller (1986) introduceerden een uit de psychiatrie afkomstig analysekader aan waarmee culturele defecten in organisaties opgespoord en aangepakt kunnen worden. Zij hanteren de volgende ziektebeelden om culturele afwijkingen te typeren:

- *Depressieve cultuur*: gebaseerd op een gemis aan zelfvertrouwen en een gevoel van mislukking;
- *Dwangmatige cultuur*: gebaseerd op angst om geen grip te hebben op wat er in de organisatie gebeurt; alles wordt gepland en elke stap wordt zorgvuldig overwogen;
- *Dramatische cultuur*: gebaseerd op de behoefte in het centrum van de belangstelling te staan; de leider is hyperactief, impulsief en roekeloos;
- *Paranoïde cultuur*: gebaseerd op achterdocht en wantrouwen;
- *Schizoïde cultuur*: gebaseerd op het gevoel dat de wereld niet veel te bieden heeft.

Als de HR-adviseur dergelijke afwijkingen in het cultuurpatroon waarneemt, wordt van hem verwacht dat hij de organisatie daarvoor waarschuwt en interventies voorstelt. Dat is soms niet eenvoudig omdat de leidinggevenden in hun stijl van leidinggeven vaak bij uitstek de kenmerken vertonen van het ongewenste cultuurpatroon en dan vaak niet bereid zijn een en ander ter discussie te stellen. Zij zijn als het ware de verpersoonlijking van de cultuur die heerst in de organisatie. De boodschapper wordt in dergelijke situaties niet zelden in figuurlijke zin omgebracht. Het is in zo'n geval sterk aan te bevelen de cultuurdiagnose niet zelf uit te voeren maar dit door een externe deskundige te laten doen. Met diens rapport en aanbevelingen in de hand kan de HR-adviseur op een tactische manier interventies plegen en proberen een cultuurveranderingsproces op gang te brengen.

Aanleidingen om de cultuur te veranderen

De organisatie waarschuwen voor afwijkingen in het cultuurpatroon

De verhoudingen tussen personeel en leidinggevend kader, meestal samengevat onder de noemer "arbeidsverhoudingen" kunnen van grote invloed zijn op de effectiviteit van de organisatie. Als er veel arbeidsconflicten zijn of de onderlinge communicatie is gewoon slecht, dan heeft dat directe gevolgen voor de productiviteit van het personeel en daarmee op de (financiële) resultaten van het bedrijf.

Arbeidsverhoudingen zijn van invloed op de effectiviteit van de organisatie

De HR-adviseur kijkt op drie niveaus naar de arbeidsverhoudingen:

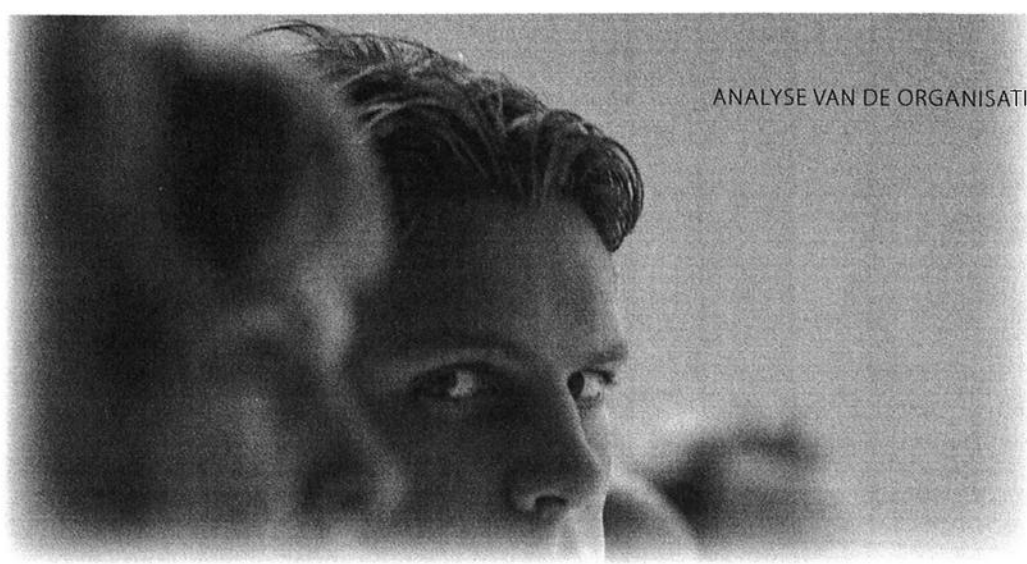
1. Relatie leidinggevendenden-medewerkers (hieraan is in de vorige paragraaf uitgebreid aandacht besteed);
2. De aanwezigheid van een ondernemingsraad en (als deze er is) de samenstelling en het functioneren ervan;
3. De relatie met de vakbonden.

Relatie met de ondernemingsraad

Elke organisatie met meer dan 35 werknemers dient op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) een ondernemingsraad (OR) te hebben. Grotere ondernemingen hebben vaak nog een overkoepelende OR die dan Centrale Ondernemingsraad (COR) wordt genoemd.

De ondernemingsraad bestaat uit een vast aantal leden dat groter wordt naarmate de organisatie groter is. De leden worden gekozen via verkiezingen die periodiek (bijvoorbeeld een keer per drie jaar) plaatsvinden. De ondernemingsraad heeft een tweetal belangrijke rechten:

Middelgrote en grote organisaties dienen een OR te hebben



- Adviesrecht (art. 25) als het gaat om ingrijpende organisatieveranderingen, bijvoorbeeld het afstoten van een onderdeel;
- Instemmingsrecht (art. 27) inzake personeelsregelingen zoals bijvoorbeeld het invoeren van een nieuw beoordelingssysteem of het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden.

Bijdrage en invloed van de OR verschillen per organisatie

De positie die de OR inneemt (belangrijk of marginaal) en de aard van haar bijdrage (meesturend of kritisch volgend) vormen belangrijke indicaties hoe het met de relatie tussen de leiding en het personeel in een organisatie gesteld is. Op zich is de invloed van de OR beperkt, maar een problematische relatie tussen management en OR heeft toch negatieve invloed op de handelingsruimte van het management. Overlegprocedures met de OR kunnen dan veel tijd kosten en dit gaat ten koste van de reactiesnelheid van de organisatie op veranderingen die moeten plaatsvinden.

De rol van de vakbonden is vaak marginaal

Relatie met de vakbonden

In het algemeen komen de vakbonden alleen aan bod als er grote reorganisaties plaatsvinden. In dat geval dient de werkgever volgens de wet met de vakbonden tot overeenstemming te komen over een sociaal plan. Hierin dient vastgelegd te zijn hoe de werkgever met de personele consequenties zal omgaan en welke (financiële) voorzieningen voor werknemers beschikbaar zijn.

De mate waarin de relatie met de vakbonden belangrijk is, verschilt per sector en per organisatie. Als de organisatiegraad laag is, zullen de bonden vaak een marginale rol vervullen. Als er veel werknemers lid zijn van bepaalde bonden, kan hun betekenis toenemen en is het voor de werkgever belangrijk een goede relatie met hen op te bouwen en in stand te houden.

Vragen:

- Om welke redenen is het belangrijk een sterke ondernemingsraad te hebben?
- Hoe ga je als HR-adviseur om met de ondernemingsraad?
- Wat is het belang van vakbonden voor een bedrijf?
- Hoe onderhoud je als HR-adviseur positieve relaties met de vakbonden?

then to be understood...

Analyse van de arbeidsomstandigheden

Arbeidsverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid kunnen negatief van invloed zijn op de ontwikkeling van de organisatie en het welzijn van haar werknemers. De productiviteit daalt en de kosten nemen toe. Dit resulteert in een verminderde performance of winstgevendheid van de organisatie, zeker nu de financiële risico's hiervan op grote schaal bij de werkgevers gelegd zijn. Grofweg kan men stellen dat 1% minder arbeidsverzuim als gevolg van arbeidsongeschiktheid resulteert in 2% lagere personeelskosten. Het verzuim heeft een negatieve invloed op de productiviteit. Dit resulteert in omzetverlies door het verlies van klanten omdat zij niet tijdig geholpen worden, een toenemende werkdruk en daardoor een hoger foutenpercentage bij het niet-verzuimende personeel. Om deze redenen hechten veel organisaties relatief groot belang aan het beheersbaar houden van het verzuim. Een deel van het arbeidsverzuim door arbeidsongeschiktheid zal echter altijd aanwezig zijn. Arbodeskundigen schatten dit percentage op 3%. De rest van het verzuim is voor het grootste deel vermijdbaar en kan om die reden aangepakt worden.

Verlaging van arbeidsverzuim en arbeidsongeschiktheid vergroot de productiviteit

Het arbeidsverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid worden vaak (mede) veroorzaakt door slechte arbeidsomstandigheden. Om die reden is het van belang hier aandacht aan te besteden en na te gaan in hoeverre arbeidsomstandigheden verbeterd kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende aspecten:

Arbidsomstandigheden zijn van invloed op arbeidsverzuim en arbeidsongeschiktheid

- Het fysieke werkklimaat;
- De beschikbaarheid van ergonomisch verantwoorde hulpmiddelen (meubilair, pc's, et cetera);
- De sociale werksfeer;
- Het ontbreken van een helder eenduidig beleid;
- De relatie met de leidinggevende;
- De mate waarin de verwachtingen ten aanzien van de werknemer helder zijn;
- De organisatie en de inhoud van het werk;
- De mate waarin door middel van opleidingen e.d. wordt geïnvesteerd in het op peil brengen en houden van de competenties van werknemers.

Praktijkvoorbeeld

Een bouwbedrijf kende een buitengewoon hoog ziekteverzuim: meer dan 12% op jaarbasis. Het bedrijf besloot een deskundige in te schakelen om te helpen het ziekteverzuim drastisch te reduceren. De deskundige kende een bouwbedrijf waar het ziekteverzuim minder dan 1% bedroeg. Hij besloot dat bedrijf te bezoeken met een delegatie van het bedrijf waar het verzuim zeer hoog was. Leidinggevenden en medewerkers van het bedrijf met het hoge verzuim ondervroegen leidinggevenden en medewerkers van het bedrijf met het lage verzuim. Een drietal factoren bleek doorslaggevend te zijn:

- Interesse van de directeur: als een medewerker zich ziek meldde, bezocht de directeur hem binnen twee dagen; niet om de medewerker te controleren, maar uit pure belangstelling.

- Om Arbotechnische redenen waren tal van slimme maatregelen in het productieproces ingevoerd die de kans op bedrijfsongevallen of ziekte aanzienlijk kleiner maken.
- Leidinggevenden waren getraind in het vroegtijdig herkennen van dreigende uitval: zij spraken regelmatig met medewerkers over de zwaarte van het werk en of de medewerker het nog wel aan kon; bij naderende problemen grepen de leidinggevenden onmiddellijk in en zorgden zij voor aanpassingen in het werk of inzet van preventieve hulpmiddelen.

Slechte arbeidsomstandigheden kosten veel geld

In tal van publicaties over het HR-vak heeft de HR-adviseur de belangrijke taak om kostenbesparingen te realiseren (zie onder andere Dijkstra en Van den Berg, 2003). Als er sprake is van slechte arbeidsomstandigheden, kan dat de organisatie tamelijk veel geld kosten. Arbeidsomstandigheden hebben echter ook in positieve zin een grote invloed op de arbeidsproductiviteit in de organisatie. Bij 1% meer aanwezigheid van het personeel gaat de productiviteit met vele procenten omhoog. Dit multipliereffect is het gevolg van tal van indirecte gevolgen van de hogere aanwezigheid: er kan beter onderling overlegd worden, er is minder stress wegens het tekort aan productief personeel en er is meer ruimte om extra taken uit te voeren waardoor de kwaliteit van het werk verbetert.

Analyse van de relatie tussen arbeidsomstandigheden enerzijds en arbeidsverzuim en arbeidsongeschiktheid anderzijds

Ook hier kan de HR-adviseur een nuttige bijdrage leveren door een grondige analyse maken van de arbeidsomstandigheden en de invloed daarvan op de ontwikkeling van het arbeidsverzuim en de mate waarin dit tot langdurige arbeidsongeschiktheid leidt. Als werknemers bijvoorbeeld langdurig arbeidsongeschikt zijn omdat de fysieke arbeidsomstandigheden slecht zijn en niet omdat het werknemers aan kennis en vaardigheden ontbreekt, dan schiet het investeren in opleiding en training haar doel voorbij.